

Responsabilidad Social de Género y obligatoriedad moral

Gender Social Responsibility and moral obligatoriness

MARIA MEDINA-VICENT

Universitat Jaume I

Recibido: 8/5/2016

Aceptado: 3/11/2016

doi: <https://doi.org/10.20318/femeris.2017.3546>

Resumen. La igualdad entre mujeres y hombres debe ser integrada en la gestión de las empresas. Y es que se trata de una exigencia social válida y vigente que afecta a todas las esferas sociales, desde la política a la economía. Desde nuestro punto de vista, una gestión basada en la ética dialógica habermasiana puede ser el modo más acertado para que las empresas se comprometan con esta tarea. Dicho modelo nos aporta las claves para una gestión empresarial que convierta la igualdad en un valor irrenunciable de la cultura corporativa. En esta línea, la demanda por la ética empresarial y la igualdad de género ha sido incorporada en la agenda política y económica de la Unión Europea, entendida centralmente como un recurso para aumentar la competitividad de los países miembros. Así pues, analizaremos el riesgo que conlleva este discurso de la rentabilidad, a la vez que abordamos la potencialidad de la ética empresarial dialógica y de la Responsabilidad Social de Género para impulsar la igualdad de género en la empresa.

Palabras clave: igualdad de género, ética empresarial, responsabilidad social de género.

Abstract. The equality between women and men need to be integrated into the business management. It is a valid and current social demand which involves all social fields, from politics to economy. From our point of view, business management based on the Discourse Ethics of Jürgen Habermas can be the most successful way for companies to achieve this aim. This model gives us the key to promote a business management where equality becomes an inalienable value of corporate culture. In this line, the demand for business ethics and gender equality has been incorporated into the political and economic agenda of the European Union, understood as a resource to enhance the competitiveness of member countries. Thus, we will analyze the risk associated with this profitability discourse, while we address the potential of the dialogic ethics for business and the Gender Social Responsibility concept to promote gender equality in companies.

Keywords: gender equality, business ethics, gender social responsibility.

* El presente trabajo se inscribe en el Proyecto de investigación de I+D+I del Ministerio de Economía y Competitividad FI2013-47136-C2-2-P titulado "Política, empresa y educación desde la neuroética aplicada".
medinam@uji.es

Introducción

El ámbito económico y empresarial ha sido tradicionalmente un espacio masculinizado, uno de los ámbitos en los que más evidentes se vuelven las estructuras androcéntricas de nuestra sociedad. Atendiendo a esta realidad, y en vistas al papel que tienen las empresas en el desarrollo de nuestras sociedades, consideramos que el compromiso de la organización con un cambio estructural debe producirse urgentemente. Por esta razón, se vuelve necesario reflexionar en torno a la incorporación de una gestión ética en las empresas que a su vez permita promover la igualdad de género en las mismas. Desde un punto de vista filosófico, la incorporación de la perspectiva de género en la gestión empresarial es una cuestión moral, ya que el ámbito económico forma parte de la vida social y por tanto, dicha actividad debe contribuir también a la promoción de valores como la justicia y la igualdad. Desde el punto de vista de la economía moderna, la ética suele concebirse más como un obstáculo que como una oportunidad de crecimiento. Sin embargo, en nuestra opinión, su incorporación a la gestión empresarial resulta rentable en muchos sentidos (Cortina, 2016).

En el presente artículo se llevará a cabo una aproximación al modelo de ética empresarial de corte dialógico, al tiempo que se reflexiona sobre sus potencialidades a la hora de integrar la perspectiva de género en la propia gestión de las organizaciones. En este sentido, se intentará dilucidar cómo la ética aplicada permite a la empresa gestionar sus decisiones desde lo moralmente correcto, subrayando la necesidad de integrar la voz de las mujeres en su seno, porque sin atender a las reclamaciones feministas, ninguna organización podrá gozar de credibilidad social. Además, tampoco podemos pasar por alto que la reclamación de la igualdad de género en las empresas ha sido reivindicada por el marco normativo español y por entidades supranacionales como la Organización de las Naciones Unidas. Por tanto, la igualdad entre mujeres y hombres es un tema de actualidad, y el modelo de ética empresarial dialógica nos permite hacer efectiva esa demanda dentro de las distintas organizaciones.

Debemos partir del reconocimiento de que la ética es una disciplina que nos remite a la dimensión del “debería ser”, nos marca el camino hacia realidades más justas, hacia horizontes de sentido sobre los cuales realizamos nuestra vida (García-Marzá, 1999, p.2). En esta línea, nuestra tarea recae en resaltar cómo las demandas de igualdad de género han de pasar del ámbito del “deber ser” a una realización fáctica en el marco empresarial. Para llevar a cabo esta tarea, se han de coordinar toda una serie de mecanismos que permitirán incorporar una gestión ética en las empresas. Pero sobretodo, es preciso reconocer que “la empresa amoral no existe” (García-Marzá 2004, p.237), porque como institución, opera en el ámbito de libertad, rasgo que reconoce su capacidad de decidir y su obligación de dar razón de sus decisiones frente a los diversos grupos que conforman la sociedad.

No reconocer la moralidad de la empresa como institución social, sirve de excusa para que ésta no se comprometa con su misión social. Una de las claves de dicho reto reside en el reconocimiento de que las instituciones sociales, también las económicas, tienen que cumplir las expectativas depositadas en ellas por parte de la sociedad, para

poder mantener su actividad a través de la legitimidad social, que depende directamente del grado de confianza que ésta haya sido capaz de generar en su entorno y los diversos grupos que lo habitan.

En este aspecto, veremos cómo una visión de la ética de corte dialógico complementada con la *Teoría de los Stakeholders* nos va a permitir identificar a los/as interlocutores/as válidos/as del diálogo y crear las condiciones óptimas para su realización, que debe garantizar la integración de la perspectiva ética y de género en las empresas, posibilitando el ascenso de las mujeres a los cargos de dirección y responsabilidad. Reconociendo de partida que las mujeres van a ser siempre un grupo de interés para la empresa, consideramos que la incorporación de la perspectiva de género permite a la empresa estar alerta en la identificación de las desigualdades de género que se perpetúan en su seno, así como de trabajar para transformar dichas estructuras excluyentes. Así, con el objeto de integrar verdaderamente la perspectiva de género en la responsabilidad de la empresa, abordaremos el concepto de Responsabilidad Social de Género (Kahale, 2013), que nos otorga las bases para hacer confluir los diferentes intereses que estamos abordando.

Las organizaciones en el ámbito de la ética

El mundo globalizado en el que vivimos nos ofrece una nueva realidad social, política y económica configurada a través de la transfiguración de los límites espacio-temporales. En este escenario, los entornos económicos se vuelven inestables, una situación ante la que las empresas responden mediante la diversificación de sus negocios y la internacionalización, ampliando sus ámbitos de acción. Además de que sus decisiones ya no afectan tan sólo a su entorno más inmediato, sino a todos los territorios en los que radica su actividad; dichas decisiones deben responder a las diferentes necesidades de un mundo heterogéneo y diverso, donde los territorios, empresas y sociedades se encuentran irremediablemente interconectados. En dicho escenario de conexión, los problemas sociales y morales a los que se enfrenta la empresa son variados. Sin embargo, uno de los problemas que comparten todos los territorios en los que puede radicar la actividad empresarial, es el de la desigualdad de género (Nica, 2014). Por tanto, éste debería ser uno de los pilares básicos de actuación de dichas instituciones.

En base al hecho de que las empresas operan simultáneamente en diferentes territorios y marcos jurídicos, la ética se convierte en la herramienta idónea para ofrecer marcos de reflexión universales para los conflictos de acción que puedan surgir, porque plantea una forma de universalizar las buenas acciones más allá de los marcos legales. Y es que “cuanto más complejas son las sociedades y más cambiantes los entornos, más ineficaces resultan las soluciones jurídicas y más rentables los mecanismos éticos para resolver los conflictos con justicia” (Cortina, 2003, p.29). Por tanto, partimos del reconocimiento de que la globalización modifica los límites de la esfera económica, distorsionando las fronteras nacionales y convirtiendo la dimensión moral en la clave de adaptación empresarial a esta nueva realidad. En este sentido, en la medida en que la empresa reconozca

la desigualdad de género como un problema social que se refleja y reproduce en su gestión diaria, deberá actuar de forma universal para solucionar dicho problema, y la ética aporta las bases para dicha operación. Y es que, en muchos casos el compromiso con la igualdad de género no se encuentra reflejado en las legislaciones de los diferentes países. Sin embargo, esto no quiere decir que las empresas como instituciones sociales no deban enfrentarse a dicha problemática.

Al mismo tiempo, queremos remarcar que en nuestra propuesta de ética aplicada a la empresa, apostamos por una compenetración de ésta con el Derecho. Y es que, considerar importante que las empresas se comprometan con la ética, no quiere decir que la incorporación de la reclamación de igualdad entre mujeres y hombres en las diferentes legislaciones no sea necesaria. Más bien al contrario, debemos tener presente la necesidad de complementar en todo momento ambas herramientas, el derecho y la ética, para poder caminar de forma más segura hacia la consecución de sociedades verdaderamente igualitarias (Medina-Vicent, 2015).

Para apreciar la potencialidad de una ética empresarial dialógica, se debe dejar atrás la visión tradicional de la empresa como un ente aislado y de “la economía sustentada sobre la racionalidad autointeresada e individualista del *homo oeconomicus*” (Calvo, 2013, p.67). Superar esta concepción y reconocer la responsabilidad social de la empresa implica reconocer que sus obligaciones van más allá de la lógica racional mercantil; y admitir su dimensión moral. Es dicho reconocimiento de la moralidad de las empresas el que permite dibujar el espacio de nuestro modelo ético, que concibe que economía y ética no son dos lógicas diferenciadas (Conill, 2006).

Para mostrar que las empresas forman parte de la sociedad civil y se mueven en un espacio de libertad que las dota de moralidad, nos basamos en una propuesta de ética empresarial y económica dialógica fundamentada en la ética discursiva desarrollada por J. Habermas y K. O. Apel. El mayor potencial que nos ofrece dicho modelo ético es el principio de universalización, que se formula tal y como sigue: “A norm is valid only if all affected can accept the consequences and the side effects its general observance can be anticipated to have for the satisfaction of everyone’s interests (and these consequences are preferred to those of known alternative possibilities for regulation)” (Habermas, 1995, p.65). A partir de esta premisa, Habermas reformula la versión kantiana de dicho principio, en términos de intersubjetividad.

Esto quiere decir que el principio de universalización explica un nivel moral post-convencional, que desde nuestro punto de vista, abre paso a una estrategia para resolver conflictos morales: el principio de imparcialidad (Gimmler, 2010). En base a dicho principio “el punto de vista moral se centra en el reconocimiento recíproco de todos los implicados por los efectos de una norma o institución” (García-Marzá, 2004, p.103), y exige la consecución de un acuerdo de todas las partes implicadas a través de argumentos esgrimidos sin ningún tipo de coacción en el seno de un diálogo real inclusivo. Es en este punto en el que las premisas de la ética discursiva habermasiana abren paso a la incorporación de todas las voces. Así, si nos referimos al problema de la desigualdad, el papel de las mujeres en dicho diálogo será irrenunciable.

A partir de esta concepción, las bases sobre las que se desarrolla la actividad empresarial son la legitimidad de su actividad, que ha de serle otorgada por parte de la ciudadanía, quien actuará como activa guardiana de las acciones de las empresas y los gobiernos (Feenstra, 2012). En los últimos años el escrutinio al que se somete a las empresas por parte de la ciudadanía es cada vez más fuerte y de nuevo, la desigualdad de género es uno de los problemas que son señalados con más ahínco.

En vistas a conseguir la legitimidad de su actividad, la empresa debe aprender a gestionar comunicativamente sus recursos morales, que son “todas aquellas disposiciones y capacidades que nos conducen al entendimiento mutuo, al diálogo y al acuerdo como mecanismos básicos para la satisfacción de intereses y para la relación consensual de los conflictos de acción” (García-Marzá, 2004, p.47). Por tanto, más allá de una gestión estratégica de los recursos, la gestión comunicativa de los mismos, va a permitir a la empresa responsabilizarse de sus acciones, así como reconocer que los intereses de los diferentes grupos afectados por su actividad deben ser integrados en la práctica empresarial.

Esto supone pasar de una gestión empresarial meramente estratégica, a otra comprometida con la escucha activa del entorno. De este modo, la relación que ata a la empresa con sus grupos de intereses, se basa en un juego de expectativas recíprocas, que otorga a la organización la capacidad de justificar sus actos, aportando razones a aquellos grupos frente a los que debe responder de su actividad. En consecuencia, si la empresa quiere mantener su posición en la sociedad, debe basar sus relaciones en la reciprocidad y el reconocimiento de la autonomía que ostentan los grupos con los que se encuentra entrelazada.

En dicho reconocimiento se hace patente la necesidad de fomentar diálogos reales que conviertan a la organización en un ente plural y abierto a las críticas (González Esteban, 2012). Así pues, un enfoque dialógico de la ética empresarial permite crear una ética universalista, porque a través del diálogo podemos identificar los presupuestos morales universales referidos a la validez de las normas y a la inclusión en el diálogo de todos los afectados por éstas. Consecuentemente, es importante reconocer la igualdad de género como un valor universal, y el hecho de que cualquier acción o medida que se promueva desde la empresa no podrá contar con el acuerdo de todos/as los/as afectados/as si no promueve dicha igualdad.

La utilidad que se desprende de dicha concepción nos permite afirmar que las normas vigentes en una sociedad no tienen por qué ser válidas, el diálogo nos permite ver cuándo una norma cuenta con todos los intereses en juego y es capaz de expresar intereses generalizables. Por tanto, aunque en algunos países la desigualdad de género en la empresa se encuentre altamente normalizada y socialmente aceptada, esto no significaría que la empresa deba perpetuar dicha situación. Más bien al contrario, desde la ética reconocería que debe actuar para transformar dicha desigualdad.

Esta afirmación entiende la empresa como una institución dinámica que debe adaptarse a los cambios culturales y de otra índole, hecho que nos otorga el espacio para incorporar la perspectiva de género en las organizaciones empresariales, debido a que se trata de una demanda social con vigencia y validez moral alrededor del mundo. Consiguiente-

mente, la clave reside en reconocer el valor moral del diálogo, como un camino a través del cual “se alcanza el acuerdo y consenso necesarios para establecer, mantener y desarrollar la legitimidad de la empresa” (García-Marzá, 2004, p.236), y dicha legitimidad debe encontrar sus bases hoy en día, en pilares tan sólidos como la igualdad de género.

La *Teoría de los stakeholders* (Freeman, 1984) nos permite tender un puente entre la teoría y la práctica, aproximándonos al diálogo mediante la identificación de los grupos de intereses de la empresa. Reduciendo el arduo procedimentalismo de la ética discursiva, dicha teoría entiende los *stakeholders* no sólo como “afectados por la actividad empresarial sino como interlocutores válidos (...) que tratan de influir en las decisiones y actividades de la empresa” (González Esteban, 2007, p.210). Mediante dicha teoría se lleva a cabo la identificación de aquellos grupos sin los cuales la empresa dejaría de existir, en palabras de Freeman. Hay que tener en cuenta que dependiendo de la organización, sus condiciones y contexto, estos grupos variarán, y que no todas las demandas realizadas a la empresa son legítimas. El criterio para discernir dicha legitimidad reside en entender que el interés legítimo es “una demanda o expectativa justificada que un grupo o individuo puede tener o elevar sobre las consecuencias o resultados de las acciones, políticas o procedimientos de la empresa” (Morgan, 1990, p.135). Así pues, en la medida en que las acciones de la empresa promuevan la desigualdad entre mujeres y hombres, tanto dentro como fuera de la estructura empresarial, la demanda de igualdad esgrimida por los grupos de interés será legítima.

En definitiva, esta pequeña aproximación a la ética empresarial dialógica nos ha permitido observar algunas de las potencialidades de dicho modelo para construir organizaciones responsables y sensibles a la igualdad entre mujeres y hombres. La clave se centra en reconocer la relación recíproca entre organización y *stakeholders*, es decir, grupos de intereses que deben ser incluidos en un diálogo real desarrollado sin coacciones. En este sentido, una gestión ética y dialógica de la empresa puede facilitar la incorporación de la voz de las mujeres en la toma de decisiones empresarial. En la medida en que se consiga dicho objetivo, consideramos que será más fácil establecer medidas para promover la igualdad de género en la institución.

Ética empresarial e igualdad de género

A partir del modelo de ética expuesto anteriormente, hemos sentado las bases para reivindicar la urgencia de una gestión ética de las organizaciones, porque ésta es la rai-gambre más prometedora para hacer florecer la igualdad de género en dicho ámbito. Al fin y al cabo, la incorporación de la perspectiva de género en la empresa, es una demanda social que se realiza frente a la empresa más allá de las fronteras nacionales. En la medida en que la empresa realice una escucha activa del entorno, se percatará de la vigencia moral de dicha demanda, situándose más allá de la obligación legal, en el ámbito de la moralidad e impulsando una transformación radical y a largo plazo.

Y es que, no es ningún secreto que las estructuras empresariales tienden a reproducir una desigualdad que sitúa a las mujeres en una situación de desventaja con respecto a

sus compañeros varones. Esta realidad se percibe en muchos aspectos y dimensiones de la estructura empresarial, desde la base hasta la cúspide. También encontramos otros problemas como el acoso sexual o la división sexual del trabajo. Sin embargo, dentro de este marco de sentido, se tratará la cuestión de la incorporación de las mujeres en los cargos de alta dirección y los consejos de administración.

En el contexto de la perspectiva de género que aquí planteamos, creemos una exigencia básica, y fundamentada en las bases teóricas de una ciudadanía crítica y democrática, la igualdad de trato entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, así como a la hora de ocupar cargos de responsabilidad. Esta demanda social se encuentra vigente en la mayoría de las sociedades en el humus social, sin embargo, algunas instituciones se resisten a convertir dicha demanda en un compromiso tácito por la transformación social. En el ámbito europeo, la Unión Europea ha hecho gala de un gran esfuerzo por impulsar la ética en las empresas, la responsabilidad social empresarial (Martin-Ortega y Eroglu, 2009), así como un fuerte interés en promover la incorporación de las mujeres en los cargos de dirección. ¿De dónde nace realmente ese interés por la igualdad de género en la empresa? ¿Son morales las razones que subyacen a las iniciativas promovidas por la Unión Europea? Antes de lanzarnos a responder dichas cuestiones, daremos un repaso a las medidas promovidas por la Unión Europea en este sentido.

En este aspecto, la Comisión Europea ha desarrollado diversas medidas, planes y directivas en la línea de garantizar la igualdad entre mujeres y hombres en los Estados Miembros, como por ejemplo el *Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019*. En este acuerdo se remarca de nuevo que el impulso a la igualdad de género responde a un objetivo de crecimiento económico, tal y como se puede observar en la siguiente afirmación: “Promoting gender equality is a core activity for the EU: equality between women and men is a fundamental EU value, an EU objective and a driver for economic growth” (2016, p.6). De este modo, en dicho documento, que sirve de revisión para la *Strategy for equality between women and men 2010-2015* (2010b), una de las estrategias más recientes donde se recogen los principios definidos por la *Women’s Charter* (2010a); se reivindica de nuevo la línea de argumentación comunitaria para la promoción de un valor moral como lo es la igualdad.

Como era de esperar, desde hace años las normativas europeas en materia de igualdad se han visto traducidas en diferentes tipos de leyes y planes en los Estados Miembros. También en el ámbito del Estado español se cuenta con distintas medidas gubernamentales para esta misión que parten de la *Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad de Mujeres y Hombres* (2007), como por ejemplo el *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades* (2014-2016). Estos planes, que son renovados con carácter bianual, pretenden establecer actuaciones para acabar con la desigualdad de género en todos los ámbitos de la vida laboral de las empresas radicadas en España. Desde un punto de vista feminista, se puede observar que aunque el objetivo principal de los impulsos comunitarios por la igualdad de género se centren sobretudo en razones económicas, en su traducción al Estado español, han servido de impulso para leyes que sí están permitiendo a la sociedad española avanzar hacia una sociedad más igualitaria, también en el mundo empresarial.

No obstante, dicha pretensión formalizada y convertida en ley, tarda en tener unos efectos visibles, ya que, las mujeres todavía sufren en mayor medida el desempleo; sus salarios son un 22,9% inferiores a los de los hombres por el mismo trabajo; solamente un 16% de los integrantes de los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35 son mujeres; y la conciliación sigue siendo una asignatura pendiente (Gobierno de España, 2014). Por tanto, en el ámbito español de la empresa aún encontramos grandes dificultades para que las mujeres ocupen cargos de gerencia, cobren igual salario que un hombre en su misma posición, o puedan conciliar la vida familiar con la laboral. Sin embargo, el hecho de que las estructuras estatales se hayan comprometido con la igualdad, y que en base a un criterio de obligatoriedad jurídica, hayan trasladado dicho compromiso a las empresas, puede generar el caldo de cultivo adecuado para la transformación de las estructuras empresariales excluyentes.

En este contexto donde la igualdad es una obligación legal, resulta de imperiosa necesidad “redefinir nuestro concepto de empresa para que dentro de su sentido y razón de ser esté también incluida la perspectiva de género” (García-Marzá, 1999, p.1), porque si bien es cierto que los marcos jurídicos responden a una exigencia de justicia social y ayudan a despertar en la ciudadanía una conciencia sobre el problema; no son suficientes por ellos mismos para solucionarlo. Consideramos que más allá de actuar en pro de la igualdad por miedo a una sanción externa, las empresas necesitan comprender que la desigualdad de género no es un problema alejado del ámbito económico, algo que se les exige externamente a través de las regulaciones jurídicas, sino que forma parte indisoluble de la práctica empresarial y debe ser incorporada como una cuestión interna de la misma.

Si observamos nuestra realidad más próxima, podremos ver cómo las desigualdades de género permanecen, ya que nos situamos ante “un sistema que organiza las relaciones jerárquicas y de poder, fundamentalmente a través de la relación de desigualdad entre varones y mujeres” (Reverter, 2008, p.41). Evidentemente, el ámbito empresarial no escapa a dicha realidad, más bien, se convierte en uno de los espacios en que esta se torna más patente. Por eso nuestra tarea reside en preguntarnos el porqué de este hecho, porqué aunque los principios morales existan y se encuentren explicitados a través de declaraciones de derechos y leyes varias, dicho problema permanece. Y aunque se consigan mejoras, éstas son a pequeña escala y demasiado lentas. Somos conscientes de que las estructuras de dominación sexual vertebran nuestra sociedad y que su carácter estructural implica que sean difíciles de cambiar. Sin embargo, esta realidad vuelve más patente la necesidad de incorporar dicho problema en la agenda de gestión empresarial, vertebrada sobre los principios de una ética empresarial dialógica. Es decir, nuestra opinión reside en que una verdadera transformación viene del cambio cultural y educativo, también en el ámbito empresarial, y esta es una realidad que se puede conseguir a través de la ética.

Así pues, aunque el conjunto de planes, normativas y medidas que toman la forma de recomendaciones o leyes, pueden contribuir a solucionar el problema de la desigualdad, la tarea precisa ser reconocida como una obligación moral interna por parte de las organizaciones empresariales. Y es que una empresa ética que base su funcionamiento en el diálogo, comprobará que la igualdad es una demanda válida que debe ser atendida. Más

allá de las normas promocionadas por la Unión Europea y/o el Estado español; existe una responsabilidad moral de la empresa para incorporar dichas demandas. Por tanto, deberían ser dichas organizaciones, no sólo las que velaran por este cumplimiento, sino las que por iniciativa propia y en base a su responsabilidad social corporativa, propulsasen la igualdad de género en sus estructuras.

La igualdad de género en la Unión Europea

Las dificultades a las que tienen que hacer frente las mujeres en el ámbito laboral y empresarial, son muchas y de diferente índole. En lo que se refiere al acceso a la dirección de las empresas, las trabas de ascenso son mucho más fuertes para las mujeres que para los hombres, ya que el estereotipo femenino asociado a éstas, les presupone ciertas destrezas no valoradas en el ámbito público, relacionadas con las tareas del cuidado radicadas en el espacio del hogar y la familia (Ryan y Haslam, 2005). Dichos estereotipos de género excluyentes que prevalecen en nuestra sociedad en general y en el ámbito laboral en particular, dificultan tanto la igualdad de oportunidades como la igualdad de trato entre ambos grupos dentro de la empresa. Dichos estereotipos contribuyen a la perpetuación de la división sexual del trabajo, que sitúa a las mujeres en los trabajos con menor prestigio social, asignándoles salarios más bajos por igual trabajo a sus compañeros.

Sin embargo, más allá de dichas creencias generalizadas y del tan conocido “techo de cristal”, la filósofa Amelia Valcárcel nos ofrece una visión reveladora sobre los entramados ideológicos que impregnan los procesos de selección de las personas que van a ocupar los cargos de responsabilidad empresarial. Para esta autora el techo de cristal implicaría algo más, se referiría “al conjunto de prácticas y maniobras que dan como resultado que las mujeres sean desestimadas por los sistemas de cooptación. Y existe un sistema de cooptación cuando, añadido a los elementos expertos, concurre un criterio no experto de adecuación superior a estos” (Valcárcel, 2007, p.202). Es decir, al escoger a las personas que formarán parte de los consejos de administración o de dirección empresarial, existe todo un entramado ideológico subyacente que influye en la decisión, pasando por alto los componentes que verdaderamente deberían importar como la experiencia profesional del/la candidato/a, su formación universitaria, sus credenciales, etc. En este caso, los estereotipos de género se convierten en la base central de la elección, cuando son un elemento ideológico contaminado, que presupone la superior capacidad del género masculino para desarrollar posiciones de liderazgo.

Atendiendo a esta realidad extensamente generalizada en los diferentes Estados europeos, la Comisión Europea ha mostrado su compromiso en fomentar las empresas responsables y la igualdad de género. La primera premisa la encontramos en el *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001), donde se incluyen las cuestiones de igualdad entre los trabajadores y trabajadoras como una de las metas prioritarias de la RSC, dentro de la teoría de los *Stakeholders* (Elósegui, 2010). Mientras que la segunda la podemos identificar en el *Report on Progress on Equality bet-*

ween Women and Men in 2010, donde dicha institución indica que “the economic case for gender equality acknowledges the vast untapped economic potential of qualified women who are not using all of their skills and talents” (European Commission, 2011, p.55).

De este modo, tal y como habíamos avanzado en párrafos anteriores, las razones que mueven a dicha institución a establecer directrices en pro de un marco ético para las empresas europeas, así como de una igualdad de género en las mismas, se centran sobre todo en una visión de las mujeres o del “talento femenino” como un elemento potencial para el incremento de la competitividad europea. Se concibe pues, la escasa presencia de mujeres en puestos directivos de empresas europeas, como un problema económico que implica un desperdicio de capacidades humanas que podrían contribuir al desarrollo económico de Europa.

Así pues, parece ser que la razón central de búsqueda de la igualdad en el marco europeo, más que reconocerse como una obligación moral, desde el punto de vista ético, de todo ser humano y organización, queda relegada a un plano inferior como una misión instrumental para la consecución de otra misión más importante: el crecimiento económico. Valga señalar que no consideramos ambos objetivos incompatibles, sin embargo, consideramos importante reflexionar o al menos identificar, los principales motivos que llevan a una organización supranacional como la Unión Europea a fijarse dichos objetivos.

En respuesta a ese creciente interés, ya en el año 2003 la UE estableció una base de datos para controlar el número de hombres y mujeres en los principales puestos de toma de decisiones con el fin de proporcionar estadísticas fiables que se pueden utilizar para supervisar la situación actual y las tendencias a través del tiempo. Los datos abarcan diferentes dominios como la política, la Administración Pública o los negocios y Finanzas entre otros. Además, deseando aprovechar el talento que poseen las profesionales, se desarrolló la *Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures (2012)*, que pretende promover la paridad en los consejos de administración de las empresas europeas cotizadas que cuenten con 250 empleados o más y cuyo volumen de negocios anual mundial sea superior a 50 millones de euros. Algo muy interesante que contiene dicha propuesta, pero que no escapa a los debates sobre la efectividad de las leyes de cuotas, implica la defensa de una cuota mínima del 40% para el sexo cuya representación sea inferior en los consejos de administración de las principales empresas que coticen en bolsas europeas. Sin embargo, en vistas a los lentos avances que se han dado desde el establecimiento de dicha directiva en el ámbito empresarial, la equidad en la toma de decisiones económica y empresarial sigue siendo un punto central en la *Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019* elaborada este mismo año.

Desde una posición ética y feminista, el discurso comunitario en torno a la necesidad de incorporar a las mujeres profesionales en los cargos de responsabilidad empresarial y económica, consideramos que debería encontrar anclajes morales más fuertes, que fueran más allá de la búsqueda del beneficio económico y el incremento de la competitividad europea. Es decir, que no concibiera a dicho grupo exclusivamente como un potencial estratégico para mejorar la posición económica de los Estados Miembros en el panorama

mundial. Y es que, el reconocimiento de los mismos derechos a mujeres y hombres, al tratarse de una misión valiosa en sí misma, debería ser incorporado en el ámbito comunitario como uno de los pilares fundamentales de pensamiento y acción de la misma, pasando sobre otros argumentos o razones de corte instrumental.

En este aspecto, quizás una de las razones por las que los resultados positivos derivados de la implantación de las normas y las directivas europeas están tardando tanto en tener un efecto considerable, reside en las razones sobre las que se ha realizado la reglamentación. Es decir, el problema puede residir en que la cuestión de género ha sido incorporada en la reglamentación europea y española, no desde la perspectiva de género o de la búsqueda de la igualdad como valor humano básico; sino como una necesidad meramente económica. Consecuentemente, la reclamación elaborada por la Comisión Europea y dirigida a las empresas para que aprovechen el “talento femenino”, no ha sido enfocada primordialmente como una cuestión de justicia social, ni encuentra sus principios en las demandas del feminismo; sino que se ha basado en la búsqueda de la eficiencia económica europea en un marco global. En consecuencia, quizás no se han establecido los mecanismos oportunos para comprobar que realmente dichas normativas y directivas estén transformando las estructuras excluyentes de la empresa y la sociedad.

Por esta razón, a pesar de los avances que dichas iniciativas legales y comunitarias puedan suponer para la igualdad entre mujeres y hombres en las empresas, no debemos dejar de mostrarnos críticos/as ante las razones subyacentes a las directrices y estrategias europeas en materia de igualdad, teniendo en cuenta que desde un punto de vista moral, el argumento de la rentabilidad económica no es tan sólido como puede parecer. En nuestra opinión, para impulsar un verdadero cambio, la legislación debe ir acompañada de diferentes medidas educativas. Al mismo tiempo, debemos recurrir a argumentos de índole moral, reconociendo que la igualdad de género es una exigencia de justicia, y que la empresa, con el poder que la sociedad le ha otorgado, debe asumir su responsabilidad social respecto a este tema. En relación a esto, la ética empresarial dialógica que se ha tratado anteriormente, nos puede ofrecer las herramientas oportunas para que las organizaciones reconozcan que promover la igualdad entre mujeres y hombres es una de sus tareas, y que además es valiosa en sí misma y no debe ser tratada como medio para otros fines, desvirtuando así su propia esencia.

Sin embargo, no deseamos menospreciar el papel vital de las legislaciones de cada Estado, o de las directrices y normativas de la Unión Europea para la promoción de las mujeres en los cargos de dirección, sino remarcar que más allá de una imposición o “recomendación” externa, la empresa ética debe incorporar en su carácter y por propia iniciativa la igualdad de género, para poder así ejercer su papel en la sociedad, porque

(...) la ética tiene un mayor alcance que el derecho. En el sentido de que la legislación trata de evitar conductas desviadas, e incluso comunicar lo que una sociedad tiene por mayoritariamente correcto, pero la ética trata del *ethos*, de incorporar en el carácter de las personas y las organizaciones aquellos hábitos que pueden llevar a decisiones justas y buenas. (Cortina, 2003, p.19).

En este aspecto, una de las ventajas de reinventar la gestión empresarial desde la ética y el diálogo es que nos permite acercar el problema a la realidad. Es decir, la sociedad demanda que todas las políticas, planes y normativas encaminadas a favorecer una inserción de la mujer en el mundo empresarial se traduzcan en logros reales. Por tanto, se trata de una reclamación social vigente, válida y legítima. En consecuencia, la empresa, a través de una gestión ética dialógica y de una correcta identificación de sus grupos de intereses, deberá tener en cuenta que las mujeres siempre van a formar parte de los afectados por su actividad. Por tanto, dicho grupo deberá ser escuchado en el seno de los diálogos reales que la propia empresa realice, siendo sus necesidades escuchadas y la empresa estableciendo actuaciones para su corrección. Y es que, si no se incluye a uno de los grupos afectados, se está llevando a cabo una comunicación estratégica basada en la coacción. La escucha activa permitirá que la organización se encamine hacia acciones positivas que traten de erradicar las raíces sociales de la discriminación (García-Marzá, 1999, p.14).

En definitiva, más allá de los marcos legislativos estatales y de las exigencias comunitarias en los que radica la actividad empresarial europea, las empresas deben saberse parte del espacio de libertad característico del ámbito social, encaminándose hacia lo justo y poniendo en práctica acciones consideradas socialmente válidas. Por esta razón, deseamos poner de relieve el potencial de la ética empresarial dialógica para incorporar la perspectiva de género en las organizaciones, permitiendo recoger las demandas de igualdad social y actuar en pro de la consecución de un mundo laboral más ético. Su potencial de transformación se multiplica al ponerse a funcionar simultáneamente con las diversas legislaciones y directivas vistas anteriormente. Además, la empresa al escuchar las reclamaciones de igualdad, podrá también identificar los problemas a los que hacen frente las mujeres en el ámbito laboral en todas las dimensiones de la estructura de trabajo, no solamente en la cúspide de la pirámide, esto es, los cargos de dirección.

La Responsabilidad Social de Género

Una vez se ha tratado el potencial de la ética empresarial con perspectiva de género para impulsar la igualdad entre mujeres y hombres en las empresas, reflexionaremos en torno al concepto de Responsabilidad Social de Género, que como su mismo nombre indica, focaliza la responsabilidad empresarial en las cuestiones de género. De esta manera, la Responsabilidad Social de Género es una apuesta por una empresa ética especialmente sensible a la problemática de género que permita, en toda su amplitud, abrir la alta dirección a las profesionales, así como hacer frente a los diversos problemas con los que se encuentran las mujeres en el mundo laboral, desde la división sexual del trabajo al acoso sexual, entre muchas otras cuestiones.

Acabamos de ver que las mujeres forman parte ineludible de los grupos de intereses de las empresas, ya sea como trabajadoras, clientes, accionistas, miembros de asociaciones feministas, etc. Por esta razón se debe atender a sus demandas y necesidades. Así, la empresa debe tener en cuenta cómo sus acciones, en su extensa amplitud, están contribu-

yendo a la consecución de una sociedad más justa, o por el contrario, están perpetuando situaciones de desigualdad. Si bien en el ámbito europeo, de un modo u otro, la igualdad de género siempre ha estado incluida en los documentos y planes de RSE (Merino, 2009, pp. 19–32), no se le ha prestado la atención debida. Por esta razón, consideramos que el término Responsabilidad Social de Género (RSG a partir de ahora) nos otorga un espacio de reflexión adecuado para subrayar la responsabilidad de la empresa con respecto al fomento de la igualdad de género en sus dinámicas. Además, este concepto reconoce que la desigualdad de género es un problema social global que debe ser atendido por las empresas con especial énfasis, ya que son en muchas ocasiones esas mismas empresas las que perpetúan y empeoran dicha cuestión.

Para ser más concretos/as, con este término nos estamos refiriendo “al conjunto de medidas tendentes a eliminar la discriminación de la mujer, que la empresa de manera voluntaria adopta en su seno, con el propósito de promover condiciones de igualdad entre mujeres y hombres” (Kahale, 2013, p. 84). Es decir, se refiere a la inclusión del objetivo de búsqueda de igualdad de género dentro de los planes de RSE de la empresa (Velasco-Balmaseda, 2013). Por tanto, la RSG supone un compromiso ético de la empresa con la igualdad de género en sus dinámicas de trabajo y su gestión, en vistas a promover una empresa diversa y con bases igualitarias. De tal manera que la igualdad se promueve tanto en las relaciones sociales que se producen entre empleados/as, como también en sus relaciones externas con los diferentes grupos de intereses (Maruri y De la Torre, 2009). De este modo, entendemos que la igualdad pasaría a formar parte de la gestión misma, es decir, se convertiría en un valor más de la cultura corporativa, y no en un valor impuesto por fuerzas externas, como por ejemplo las legislativas o estatales. Y es que, “para conseguir la diversidad, es preciso que la organización incluya entre sus valores la igualdad, la no discriminación o cualquier otro que refleje su compromiso con la diversidad de género, y que su sistema de RS traslade estos valores a la gestión” (Velasco et al., 2015, p.61).

Partiendo del impulso comunitario, los diferentes Estados han incorporado la preocupación por la conducta empresarial, así también como por la igualdad de oportunidades en dicho ámbito. En el caso de España, como se ha mencionado, se formula la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (LOI 3/2007), donde las acciones de responsabilidad social de género también se contemplan, específicamente en “el Título VII se contempla la posibilidad de realización voluntaria de acciones de responsabilidad social por las empresas en materia de igualdad” (Senent, 2007, p. 203). Sin embargo, se deja en manos de la voluntariedad de cada empresa la posibilidad de actuar en pro de la igualdad, al mismo tiempo que se toman medidas para incrementar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles (Elósegui y Lousada, 2007), otorgando para ello un plazo razonable que ya ha vencido, y cuyos propósitos no se han cumplido. Es decir, la aplicación de esta ley supone la adquisición de un compromiso por parte de las empresas, de hacer efectiva la igualdad en el ámbito laboral, empresarial y económico. No obstante, después del análisis realizado a lo largo del presente trabajo, resulta curioso que aunque la RSE ha sido abordada desde

los marcos normativos comunitarios y estatales, que muestran así la preocupación global por dicha cuestión, su carácter esencialmente voluntario, nos lleva a la conclusión de que aún son muchas las empresas que se resisten a reconocer el carácter obligatoriamente moral que tiene dicha cuestión.

Por tanto, entendemos que el término Responsabilidad Social de Género en confluencia con el de Responsabilidad Social Empresarial permite destacar la importancia de la cuestión de género entre el conjunto de dimensiones de la responsabilidad de una empresa: medioambiental, financiera, social, etc. Es importante pues, resaltar que al hablar de RSG, la empresa se compromete a adoptar la perspectiva crítica de género en todas las políticas y acciones de la empresa. Porque la clave no reside en actuar de forma aislada o específica sobre aspectos concretos como la conciliación o afanarse en conseguir sellos o certificaciones, sino en integrar la perspectiva de género como un eje transversal del pensamiento y la cultura organizacional. Es decir, promover una transformación radical de las bases mismas sobre las que se asienta la empresa, empujar una revolución ética. De aquí se desprende también la necesidad de integrar en la empresa figuras como los/as agentes de igualdad de oportunidad (Iglesias y Jato, 2007). Figuras expertas en cuestiones de género que pueden facilitar la incorporación de la igualdad como valor regidor de la gestión empresarial.

Nos estamos refiriendo a integrar el *gender mainstreaming* como línea de funcionamiento de las políticas de la empresa, ya que supone una apuesta por concebir cualquier política o ámbito desde la perspectiva de género. Tal y como se indica en el "*Gender Mainstreaming. Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*" (European Commission, 1998, p. 15), dicho concepto se refiere a: "the (re)organisation, improvement, development and evaluation of policy processes, so that a gender equality perspective is incorporated in all policies at all levels at all stages, by the actors normally involved in policy making" (European Commission, 1998, p. 15).

Los tratados del proceso constitucional de la Unión Europea, como el Tratado de Roma y el de Niza, incluyen dicho concepto y un compromiso a actuar con perspectiva de género en todos los ámbitos de las políticas comunitarias. Esto supone una apuesta por la igualdad de género por parte de dicha institución desde los cimientos mismos de su constitución. Sin embargo, la autora Emanuela Lombardo advierte que durante el desarrollo de la Unión Europea y sus acciones, se ha detectado una gran problemática o retraso a la hora de tornar en hechos dicho compromiso:

Las resistencias en incorporar una perspectiva de igualdad de género en todas las áreas políticas y en dar prioridad a los objetivos de género y de política social, la baja representación de las mujeres en la convención, y la ausencia de una perspectiva de género en el proceso institucional y organizativo reflejan la incapacidad de aplicar la estrategia del *mainstreaming* de género recogida en los tratados al propio proceso constitucional (Lombardo, 2006, p. 136).

Además de las dificultades por incorporar el *mainstreaming* de género en las políticas comunitarias, la verdadera problemática reside en que aún no se ha llevado a cabo el

cambio de mentalidad necesario: concebir la cuestión de género como un aspecto que vertebrar todos los ámbitos sociales y de nuestra vida. Se le trata como un asunto específico y, por tanto, no se cambian las estructuras de desigualdad. La verdadera transformación debe venir de un cambio en las estructuras económicas y empresariales, en este caso pasa por concebir la responsabilidad de la empresa también como RSG. Y es que, tal y como indica Lombardo, “hasta la fecha la tendencia en los países europeos ha sido la de adoptar un enfoque más «integracionista» al *mainstreaming*, que pretende abordar los asuntos de género dentro del paradigma político existente y sin grandes cambios en la estructura institucional, en lugar de un enfoque de ‘cambio de agenda’ (*agenda-setting*), que implica la transformación y la redirección de la misma agenda política” (Lombardo, 2003, p. 11).

En este sentido, más allá de las leyes y las directivas europeas que pretendan impulsar la igualdad en la empresa desde la obligatoriedad que comporta la sanción externa, consideramos que ésta solamente se desarrollará si existe un compromiso explícito y fuerte de la dirección de la organización con la tarea. Es decir, una gerencia o dirección con sensibilidad de género, que tenga en cuenta dichas premisas en todas sus acciones, será en último término el motor que encienda el camino hacia la igualdad. Porque al comprometerse tanto la empresa como el equipo directivo con la cuestión de género, resultará más fácil erradicar la desigualdad en el ámbito empresarial.

En resumen, promover la ética empresarial con perspectiva de género, va a facilitar que la igualdad entre mujeres y hombres se convierta en una prioridad dentro de las dinámicas laborales. Además, existe una confluencia entre la promoción de la igualdad de género en de la empresa, y su estado en la sociedad, porque al tratarse de un ente social, cualquier cosa que se haga desde este ámbito afectará a su entorno (Maruri y De la Torre, 2009), en la medida en que la empresa integre una gestión ética e igualitaria, esto tendrá efectos positivos en crear una sociedad también más igualitaria. Es en este camino en el que la empresa reconoce la igualdad de género como un objetivo central de su gestión, en el que encontramos la Responsabilidad Social de Género como el espacio de trabajo desde el que acercarse a dicha misión. Desde nuestra perspectiva, la ética empresarial debe ir acompañada de figuras expertas en cuestiones de género, que puedan garantizar que dicha gestión cuente con la igualdad de género como valor central. De cualquier otro modo, los cambios serán escasos y con riesgo de retroceder en cualquier momento.

Conclusión

Abordar la necesaria implantación de la igualdad de género dentro de la empresa resulta vital en un contexto global donde los problemas sociales se mundializan. Resulta más importante aún si nos percatamos de que la desigualdad por razón de género es un problema universal, al que cualquier empresa, opere en el territorio que opere, deberá hacer frente.

En esta línea, la incorporación de la gestión ética dialógica en el seno de las organizaciones, nos va a permitir concebirlas como un sistema recíproco de obligaciones y

expectativas. Las obligaciones definirán el modo de comportamiento de la empresa frente a los grupos de intereses y las expectativas, el modo en que los/as demás están obligados a actuar frente a la entidad en concreto. Atendiendo a dicha dinámica, será más sencillo para la institución reconocer su carácter moral y atender las demandas sociales que se le exigen, entre las que se encuentra la igualdad de género, si construye su funcionamiento de forma dialógica. Y es que al fin y al cabo, el objetivo de la ética empresarial no es otro que “tratar de lo moral, correcto o justo en las decisiones y acciones empresariales, suministrando principios y guías para una gestión ética de los procesos y para el equilibrio entre intereses económicos, sociales y ecológicos” (García-Marzá, 2004, p.125).

Por otra parte, era uno de nuestros objetivos primordiales poner de relieve que la incorporación de las mujeres en el seno de las instituciones empresariales, así como su derecho a alcanzar los puestos de alta dirección, no es solamente una necesidad económica, sino una cuestión esencialmente moral. La vital importancia de que mujeres y hombres cuenten con igual acceso a la empresa y que una vez dentro puedan ascender del mismo modo, se ve reflejada en los diferentes caminos desde los que dicha demanda es realizada: desde la legislación española, hasta los planes de la Comisión Europea, pasando por las demandas de la teoría feminista. Y es que “también el activismo público y la agitación son caminos legítimos, porque las exigencias morales de que hablamos trascienden con mucho los límites de los códigos legales concretos” (Cortina, 2010, p.98). Debido a ese carácter universal que trasciende los marcos legales concretos, y más allá de las recomendaciones, planes y otras medidas que se promuevan desde la Unión Europea o el Estado español, las organizaciones empresariales deben reconocer la igualdad de género como uno de sus principios básicos de funcionamiento y como valor primordial de su *ethos*, un valor moral que deberá ser ejercitado en las decisiones del día a día.

En este sentido, el concepto de Responsabilidad Social de Género nos permite concentrar nuestro objetivo principal: el de la gestión empresarial ética basada en la perspectiva de género. Así pues, la dirección empresarial es uno de los ámbitos clave para la promoción de la ética y la igualdad, porque “la gobernanza, en sentido estricto, implica el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas. Por lo tanto, la gobernanza bien pudiera ser el paraguas que cubre e impulse las iniciativas de género dentro de la organización” (Larrieta et. al, 2014, p. 187). Lo que quiere decir que el modelo de dirección que se adopte en la gestión empresarial, influirá sobremanera en qué tipo de empresa y de sociedad se está creando. Por esta razón, desde nuestra posición, subrayamos el papel de las figuras expertas en materia de igualdad (como los/as agentes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres) a la hora de transformar la propia cultura corporativa desde dentro. En conclusión, el cambio necesario para encontrar un mundo empresarial menos desigual reside en una transformación completa de la gestión de las organizaciones, una gestión integradora y diversa que integra valores morales como la igualdad en el actuar de su día a día; y que no solamente se mueva por razones instrumentales, que al final acabarán deslegitimando su actividad misma.

Referencias bibliografías

- CALVO, PATRICI (2013). Fundamentos de la economía civil para el diseño de las organizaciones. *Revista Internacional de organizaciones*, 10, 65-84.
- CONILL, JESÚS (2006). *Horizontes de economía ética*. Madrid: Tecnos.
- CORTINA, ADELA (2003). *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- CORTINA, ADELA (2010). *Justicia cordial*. Madrid: Trotta.
- CORTINA, ADELA (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Barcelona: Paidós.
- ELÓSEGUI, MARÍA (2010). El Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea y la Teoría de los Stakeholders desde la perspectiva de género. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 21, 1-38.
- ELÓSEGUI, MARÍA y LOUSADA, JOSÉ FERNANDO (2007). La participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles. *Revista del poder judicial*, 86, 255-284.
- EUROPEAN COMMISSION (1998). *Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Strasbourg.
- EUROPEAN COMMISSION, (2010c): Estrategia Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. [Consultado 7 de mayo 2016] Recuperado de http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_es.pdf
- EUROPEAN COMMISSION (2001). *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. [Consultado 8 de mayo 2016] Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- EUROPEAN COMMISSION (2010a). *A Women's Charter. A Strengthened Commitment to Equality between Women and Men*. [Consultado 7 de mayo 2016] Recuperado de http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100305_1_en.pdf
- EUROPEAN COMMISSION (2010b). *Strategy for equality between women and men* (2010-2015) Strategy adopted in September 2010. [Consultado 7 de mayo 2016] Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy_equality_women_en_en.pdf
- EUROPEAN COMMISSION (2011). *Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010. The gender balance in business leadership*. [Consultado 8 de mayo 2016] Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/progressreport_equalitywomen_2010_en.pdf
- EUROPEAN COMMISSION (2012). *Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures*. [Consultado 8 de mayo 2016] Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/directive_quotas_en.pdf

- EUROPEAN COMMISSION (2013). *Progress on Equality between Women and Men in 2012. A Europe 2020 initiative*. [Consultado 8 de mayo 2016] Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/130530_annual_report_en.pdf
- EUROPEAN COMMISSION (2016). *Strategic Engagement for Gender Equality*. [Consultado 9 de septiembre 2016] Recuperado de https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/strategic_engagement_for_gender_equality_en.pdf
- FEENSTRA, RAMÓN A. (2012). *Democracia monitorizada en la era de la nueva galaxia mediática. La propuesta de John Keane*. Barcelona: Icaria.
- FREEMAN, EDWARD (1984). *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GARCÍA-MARZÁ, DOMINGO (1999). Mujer y entorno empresarial. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 4, 1-14.
- GARCÍA-MARZÁ, DOMINGO (2004). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- GIMMLER, ANTJE (2010). *The Discourse of Jürgen Habermas*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- GOBIERNO DE ESPAÑA (2007). *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. [Consultado 23 de agosto 2014] Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>
- GOBIERNO DE ESPAÑA (2014). *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2014-2016)*. [Consultado 23 de agosto 2014] Disponible en <http://www.inmujer.gob.es/actualidad/PEIO/docs/PEIO2014-2016.pdf>
- GONZÁLEZ ESTEBAN, ELSA (2007). La teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 2(17), 205-224.
- GONZÁLEZ ESTEBAN, ELSA (2012). El modelo de empresa plural desde el enfoque de los stakeholders. *Debats*, 116, 71-80.
- HABERMAS, JÜRGEN (1995). *Moral Consciousness and Communicative Action*. Cambridge: Polity Press.
- IGLESIAS, LUCÍA y JATO, ELISA (2007). La profesión de Agente de Igualdad de Oportunidades en los diferentes contextos de la Educación Social. *Educación Social: Revista de Intervención Socioeducativa*, 35, 97-112.
- KAHALE CARRILLO, DJAMIL TONY (2013). *La Responsabilidad Social de Género*. Pamplona: Thomson Reuters.
- LARRIETA, IZASKUN, VELASCO, EVA, ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, COVADONGA, FERNÁNDEZ, SARA, y INTXAURBURU-CLEMENTE, M. GURUTZE (2014). La Responsabilidad Social como instrumento para el fomento de la igualdad de género en la empresa: la Responsabilidad Social de Género. *Revista de Dirección Y Administración de Empresas*, 21, 181-202.
- LOMBARDO, EMANUELA (2003). El mainstreaming. La aplicación de la transversalidad en la Unión Europea. *Aequalitas: Revista Jurídica de Igualdad de Oportunidades Entre Mujeres Y Hombres*, 13, 6-11.
- LOMBARDO, EMANUELA (2006). La igualdad de género en el Tratado Constitucional de la Unión Europea. *Recerca, Revista de Pensament I Anàlisi*, 6, 121-140.

- MARTÍN-ORTEGA, OLGA y EROGLU, MUZAFFER (2009). The European corporate social responsibility strategy: a pole of excellence?. En Orbie, Jan y Lisa Tortell (ed.). *The European Union and the Social Dimension of Globalization. How the EU influences the world*. New York: Routledge, 166-185.
- MARURI, IIZIAR, y DE LA TORRE, CARLOS (2009). *La Responsabilidad Social de Género en la empresa: un valor emergente del management empresarial*. Madrid: Cinca.
- MEDINA-VICENT, MARIA (2015). Law and Ethics: a Necessary Complimentarity to Increase Women's Presence in Business Management Positions. *Journal of Academic Perspectives*, 2015(3), 1-18.
- MERINO, AMPARO (2009). *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*. Albacete: Bomarzo.
- MORGAN, GARETH (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Ra-Ma.
- NICA, ELVIRA (2014). Economic Processes and Gender Equality. *Journal of Research in Gender Studies*, 1, 1050-1055.
- REVERTER, SONIA (2008). Sociedad civil, ciudadanía y género. *La Aljaba Segunda Época*, 12, 33-52.
- RYAN, MICHELLE K. y HASLAM, S. ALEXANDER (2005). The glass cliff. Evidence that women are over-represented in precarious Leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- SENENT, MARÍA JOSÉ (2007). Equidad de género en la responsabilidad social empresarial. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 67, 203-211.
- VALCÁRCEL, AMELIA (2007). El techo de cristal en las empresas. En C. Martínez y P. González (Coord.). *Las mujeres en la dirección de las empresas* (201-214), Santander: Ediciones Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- VELASCO, EVA; ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, COVADONGA; ALONSO, M^a DEL MAR; FERNÁNDEZ, SARA; INTXAURBURU-CLEMENTE; M. GURUTZE y LARRIETA, IZASKUN (2015). La perspectiva de género en las iniciativas de Responsabilidad Social: La Responsabilidad Social de Género. Madrid: Instituto de la Mujer y de Igualdad de Oportunidades.
- VELASCO-BALMASEDA, EVA (2013). *Guía de buenas prácticas en responsabilidad social de género*. Madrid: Pirámide.